

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - UNACSA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AMANDA TOMASI DANIEL ANSELMO MENDES

ANÁLISE DE CRÉDITO COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE
PORTE

CRICIÚMA
2016

AMANDA TOMASI DANIEL ANSELMO MENDES

**ANÁLISE DE CRÉDITO COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE
PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Ademir Borges.

CRICIÚMA

2016

AMANDA TOMASI DANIEL ANSELMO MENDES

**ANÁLISE DE CRÉDITO COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DA
INADIMPLÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE
PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Financeira.

Criciúma, 28 de junho de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Ademir Borges - UNESC - Orientador

Prof. Esp. Clayton Schueroff

Dedico este trabalho ao meu esposo Ismael e minha filha Carolina, pela compreensão, apoio e amor que nunca deixaram faltar. E a toda a minha família e aqueles que me apoiaram e me deram força quando eu mais precisei.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo fim de mais essa etapa, pelos sonhos que se concretizam. Porque dele, e por meio dele, e para ele são todas as coisas. Agradeço-te por nunca me deixar esquecer mesmo em meio aos desertos, que sou uma de suas escolhidas. O meu muitíssimo abrigada ao meu amado esposo Ismael Anselmo Mendes, mais do que um companheiro e confidente é meu principal incentivo, 'inspiração de meus sonhos', sempre me apoiando e buscando compreender minhas idéias e escolhas, acreditou nos meus devaneios e projetos, principalmente quando nem eu mais acreditava. Foi pai e mãe para a nossa filha Carolina e teve que se adaptar e dar todo o suporte para um bebê porque eu quase sempre não estava presente. Adiou seus planos e projetos para investir nos meus e sempre me incentivando a seguir em frente.

A minha filha Carolina Daniel Mendes por mais que ainda não compreenda todo o esforço para obter conhecimento e reconhecimento pelos anos aplicados em estudos e em ser alguém melhor como pessoa. Mas saiba que todas as dificuldades passadas nesses 5 anos de estudos se resultarão em momentos e oportunidades melhores para você. Você é o amor e a razão da minha vida.

A meus pais Valdemar e Osana e as minhas irmãs Denise e Katia, minha família e meu abrigo seguro, de onde recebi apoio incondicional nessa empreitada, agradeço por acreditarem sempre no meu potencial. Aos meus amigos e familiares por compartilharem ativamente desta caminhada comigo e se alegrarem de minhas conquistas.

Ao meu orientador Prof. Esp. Ademir Borges, agradeço a condução nos primeiros e essenciais passos da minha formação. Grata pelo dinamismo, a confiança, o carinho, enfim, por compreender e incentivar a concretização desse trabalho. Agradeço também a UNESCO.

Enfim, a todos meu muitíssimo obrigada!

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

Augusto Cury

RESUMO

MENDES, Amanda Tomasi Daniel Anselmo. **Análise de crédito como ferramenta de prevenção da inadimplência: um estudo de caso em uma empresa de grande porte.** 2016. 58 p. Orientador: Ademir Borges. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – UNESC. Criciúma – SC.

Este estudo teve o intuito de analisar as formas de concessão de crédito e realização de cobrança, fator este que está presente basicamente em todas as empresas. Buscou-se destacar os principais conceitos de crédito e cobrança, quais métodos utilizados, e assim sugerir uma nova metodologia para a concessão de crédito e cobrança após a aplicação do estudo. Para a realização deste estudo, o acadêmico buscou como fonte de pesquisa, referências bibliográficas de autores renomados no assunto, destacando e comparando os principais conceitos entre eles. Deste modo, o acadêmico descreveu a importância de cada setor da empresa na hora de liberar o crédito, minimizando assim o risco de inadimplência. Mostrou-se também um novo modelo de gestão, aonde este pode ser uma ferramenta de auxílio na concessão do crédito, modelo este que vem sendo apresentado nas empresas como uma ferramenta de redução no índice de inadimplência, refletido assim em melhores resultados financeiros, possibilitando uma relação mais saudável entre cliente e empresa. Desta forma conclui-se que políticas de crédito e cobrança são ferramentas de extrema importância na avaliação do crédito e se forem bem elaboradas e seguidas a rigor estas terão uma maior probabilidade de sucesso no mercado.

Palavras-chave: Crédito. Cobrança. Resultado. Inadimplência.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de fluxo de caixa	19
Figura 2 - Organograma tesouraria e controladoria	21
Figura 3 - Linha do tempo	41
Figura 4 - Estrutura organizacional	41
Figura 5 - Índice de corpo funcional	43
Figura 6 - Produtos.....	44
Figura 7 - Tela ACPJ.....	45
Figura 8 - Consulta do Equifax / Boa Vista.....	46
Figura 9 - Consulta do Serasa.....	47
Figura 10 - Consulta CCB	48
Figura 11 - Súmula de análise de crédito.....	49
Figura 12 - ERP.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para análise de crédito	26
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACPJ	Análise de Cliente Pessoa Jurídica
CCB	Convênio Cadastral Bandeirantes
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
ERP	Enterprise Resource Planning
SERASA	Centralização de Serviços Bancários S.A
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1.TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA.....	12
1.2. OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.1.1 Planejamento	16
2.1.2 Organização	17
2.1.3 Direção	17
2.1.4 Controle.....	17
2.2 FLUXO DE CAIXA	18
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	19
2.3.1 Tesouraria e controladoria	21
2.4 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	23
2.5 CRÉDITO	23
2.5.1 Análise de crédito.....	24
2.5.2 Políticas de crédito.....	25
2.5.3 Os 6 C's do Crédito	26
2.5.3.1 Caráter	27
2.5.3.2 Capacidade	28
2.5.3.3 Condições	29
2.5.3.4 Capital	29
2.5.3.5 Conglomerado.....	30
2.5.3.6 Colateral.....	30
2.6 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A PAGAR.....	31
2.7 COBRANÇA	31
2.7.1 Administração de contas a receber	32
2.8 INADIMPLÊNCIA.....	32
2.9 ÓRGÃOS DE INFORMAÇÃO	33
2.9.1 Serasa - centralização de serviços bancários S.A	34
2.9.2 SPC - serviço de proteção ao crédito	34
2.9.3 Equifax/boa vista serviços	35

2.9.4 CCB – convênio cadastral bandeirantes	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 TIPOS DE PESQUISA	37
3.1.1 Pesquisa exploratória	37
3.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo	38
3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA	38
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
4.1.1 Histórico da empresa	40
4.1.2 Missão, visão e valores.....	42
4.1.3 Gestão da organização	42
4.1.4 Produtos.....	43
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
4.3 ELABORAÇÃO DE CADASTRO	44
4.3.1 ACPJ, SERASA, Equifax, CCB, Súmula	45
4.3.2 Principais problemas encontrados no programa Netterm quando informação não atualizadas para análise creditícia de cliente.....	50
4.4 SUGESTÃO DE MELHORIA	50
5 CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Este estudo subdivide-se em três capítulos. No primeiro a introdução, em seguida será apresentado o tema do estudo, juntamente com o problema identificado, abordando assim os objetivos gerais e específicos, justificando a importância do estudo para a empresa em estudo.

No segundo capítulo, buscou-se através do estudo bibliográfico apresentar conceitos teóricos sobre o tema proposto, com o intuito de adquirir ferramentas mais eficazes, servindo de apoio ao problema apresentado.

No terceiro e último capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, a forma gerencial e os critérios obtidos para a análise do estudo, assim como, as fontes relativas a pesquisa e as considerações finais.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Com o crescimento das empresas e consequentemente o aumento da competitividade as empresas devem reagir cada vez mais rápido as mudanças que ocorrem ao seu redor. Em muitos casos quando antecipam-se, assim encontram o diferencial para com as demais empresas, porém as informações devem ser precisas e não se pode demorar muito tempo no processo de tomada de decisão pois correm o risco de perderem mercado para os concorrentes mais ágeis e eficazes. Todavia é de extrema importancia que toda tomada de decisão seja embasada em informações concretas.

Com estratégia focada em conquistar mais clientes a necessidade da abertura e concessão de crédito tornou-se um fator extremamente relevante com destaque nas pequenas e médias empresas e tem se tornado uma ferramenta diferenciada para conquistar e fidelizar clientes.

O fechamento de vendas por meio da concessão de crédito tem sido muito utilizado pelas empresas para manter uma carteira de clientes fiéis e alavancar suas receitas, mas deve-se monitorar continuamente o comportamento de pagamentos do cliente, com o suporte das ferramentas de análise de crédito e cobrança a fim de investigar se ocorreram registros de restrições que possam afetar sua capacidade de pagamento, e em certos casos, fazer com que os clientes se tornem inadimplentes, influenciando diretamente nos resultados econômicos e

financeiros da empresa e conseqüentemente em seu planejamento estratégico. (SANTOS, 2011).

As ferramentas de cobrança desempenham um papel de grande importância quando avaliadas como técnica de controle de créditos e de trazer de volta para a empresa o capital perdido, quando eficaz é a responsável pela saúde do fluxo de caixa da empresa, refletindo no crescimento e garantindo que todo capital investido esteja retornando com os pagamentos dos clientes.

Empresas com problemas de fluxo de caixa são as que mais sofrem com a falta de créditos, pois não conseguirão honrar seus compromissos, tendo que buscar outros tipos de recursos, por isso é imprescindível desenvolver estratégias de política de crédito e política de cobrança eficiente para prevenir e minimizar os danos causados pela inadimplência. (NETO, 2003).

Além disso, o processo de cobrança das empresas também precisa estar bem estruturado para tentar resolver as situações da melhor maneira e o mais rápido possível, diminuindo, com isso, os problemas de inadimplemento e evitando que um novo crédito seja concedido a um cliente em atraso. (SILVA, 2008).

A relação de confiança entre o tomador e o credor deve ser embasada em uma análise rápida, por esse motivo as ferramentas de análise de crédito tem a finalidade de identificar, analisar e sistematizar as informações de modo que as mesmas sejam sólidas o bastante para trazer a instituição menores riscos na concessão de crédito.

Diante desta problemática detectada a questão de pesquisa deste projeto definiu-se bem: Como diminuir os riscos existentes na concessão de crédito e assim garantir um baixo índice de inadimplência?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em averiguar o processo de concessão de créditos de uma empresa de grande porte e seus métodos de prevenção para liberação de créditos de clientes que possam ser possíveis inadimplentes.

Para alcançar o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar os principais entraves sofridos pela análise crédito para coletar os dados necessários para análise do cliente;
- Averiguar os procedimentos já utilizados de análise de crédito;
- Avaliar e implantar medidas estratégicas na empresa com o resultado do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Há muito tempo atrás as ferramentas para suporte de análise de crédito ou aprovação para alguma negociata utilizadas pelas empresas não demonstravam nenhuma complexidade, as pessoas compravam e sua palavra era a garantia. Mas com o desenvolvimento acelerado da economia e a competitividade entre as empresas abriu a oportunidade para novas estratégias, destacando-se assim a venda a prazo. As facilidades de acesso ao mercado e a concessão do crédito deu início às ocorrências de maus pagadores ou pagadores inadimplentes.

O conhecimento e aperfeiçoamento sobre administração e principalmente de ferramentas de análise de crédito no contas a receber são essenciais para a prevenção e redução do risco de inadimplimento na empresa, pois a partir dos dados coletados e o conhecimento agregado é possível perceber os fatores que estão afetando o crescimento dos débitos dos clientes e possibilitar a criação de estratégias para remediar as suas consequências.

A política de concessão de crédito é de fundamental importância para as movimentações do fluxo de caixa da empresa, mas esta atrelada diretamente com a política de cobrança. A ferramenta de cobrança é utilizada para a recuperação de créditos, ela é responsável pela saúde do caixa da empresa e espelho dos clientes inadimplentes, quando não efetuada com sucesso leva a empresa ficar vulnerável e não cumprir com os seus compromissos financeiros tendo que buscar outras alternativas.

Neste caso, com a adoção de políticas de crédito e cobrança, a empresa ganha ferramentas que se forem corretamente aplicadas, diminuem os riscos de inadimplência entre seus clientes, tornando a mesma uma forte concorrente no mercado, aumentando assim as oportunidades de crescimento da empresa.

Este estudo tem como finalidade averiguar as políticas de análises e ferramentas de crédito de uma empresa cerâmica na cidade de Criciúma/SC, com o

objetivo de contribuir com melhorias futuras, argumentando com novas sugestões e estratégias, reavaliando, planejando e desenvolvendo procedimentos para amenizar as débitos existentes. Este estudo destaca-se pelo seu amplo teor conceitual no sentido de pesquisar um tema específico em diversos autores e opiniões diferentes, e na prática, em analisar a viabilidade da aplicação desses conceitos na empresa em estudo podendo contribuir na eficiência do setor financeiro da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aliado com crescimento da econômica no país nos últimos anos vieram novas estratégias de mercado, onde trouxeram mudanças significativas favorecendo o mercado financeiro brasileiro de crédito e possibilitando assim novas negociações. Sendo assim, as empresas procuram adequar-se às exigências do mercado cada vez mais competitivo e buscam instrumentos administrativos capazes de otimizar o desenvolvimento de suas atividades.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Certo (2003, p.5) a “administração é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo o uso de trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa.” Ele ainda exhibe que a administração possui três tipos de características principais:

- É um processo ou uma série de atividades contínuas e relacionadas;
- Implica alcançar objetivos da empresa e se concentra nisso;
- Alcançar esses objetivos fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa.

Segundo Maximiano (2008) a administração significa ação, processo dinâmico na tomada de decisão e na realização de ações sobre recursos e objetivos, que correspondem ao planejamento, organização, execução e controle.

2.1.1 Planejamento

Maximiano (2008) enfatiza que o planejamento como sendo uma ferramenta para a tomada de decisão futura, ou seja, serão colocadas em prática no futuro tendo grande influência em uma decisão.

Na visão de Certo (2003) planejamento seria a escolha de tarefas a serem executadas para que se possa atingir os objetivos da empresa, determinando quando e como devem ser executadas.

2.1.2 Organização

Conforme destaca Certo (2003) organização se refere a designar, assim cada indivíduo e grupo recebem tarefas de modo que seus rendimentos contribuam para o sucesso da empresa.

Na visão de Maximiano (2008) o processo de organização consiste em disponibilizar recursos para facilitar a realização dos planos traçados.

2.1.3 Direção

Maximiano (2008) comenta que a direção envolve diversas áreas de administração de pessoas como, coordenação, comunicação, motivação e participação.

Certo (2003) define a direção como o ato de orientar os membros nas suas atividades no caminho desejado, ou seja, direciona a empresa ao encontro de suas metas. Ele ainda ressalta que ambientes de trabalhos mais humanos contribuem para uma maior produtividade, gerando maior flexibilidade para atingir o sucesso da empresa.

2.1.4 Controle

Maximiano (2008) defende que o controle é como uma forma de regular e restringir algumas atividades. Deste modo a equipe de controle é responsável pela execução das atividades de acordo com os planos estabelecidos e pela interpretação dos resultados obtidos, tornando o planejamento mais eficiente.

Certo (2003) ressalta que o controle é uma função administrativa na qual:

- Reúne informações que medem o desempenho recente da empresa;
- Compara o desempenho atual com padrões preestabelecidos;
- Determina a partir desta comparação, se a empresa deve implantar

mudança para alcançar os padrões preestabelecidos.

2.2 FLUXO DE CAIXA

Silva (2008, p.30) define fluxo de caixa como “o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.”

Santos (2011, p.56) diz que a “administração de caixa em uma organização abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras.” Estas atividades começam com o planejamento de caixa, que irá avaliara evolução e o segmento dos saldos de caixa, oferecendo informações essenciais para a tomada de decisão.

Sabe-se que a necessidade de planejar o caixa está presente em todas as empresas, e que requer um esforço contínuo por se tratar de incerteza, contudo os benefícios compensam os esforços depositados na sua implementação.

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira que visa proporcionar estimativas da movimentação financeira da empresa em um determinado período. Essas informações são necessárias para o gerenciamento de curto e longo prazo e proporcionam uma visão mais apurada sobre valores e datas gerenciados pelo fluxo de caixa.

Santos (2011, p.37) afirma que a principal finalidade do fluxo de caixa é “informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.”

Santos (2011, p.58) ainda destaca que existem outras finalidades do fluxo de caixa:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custos e;
- Avaliar os impactos financeiros de aumento de vendas.

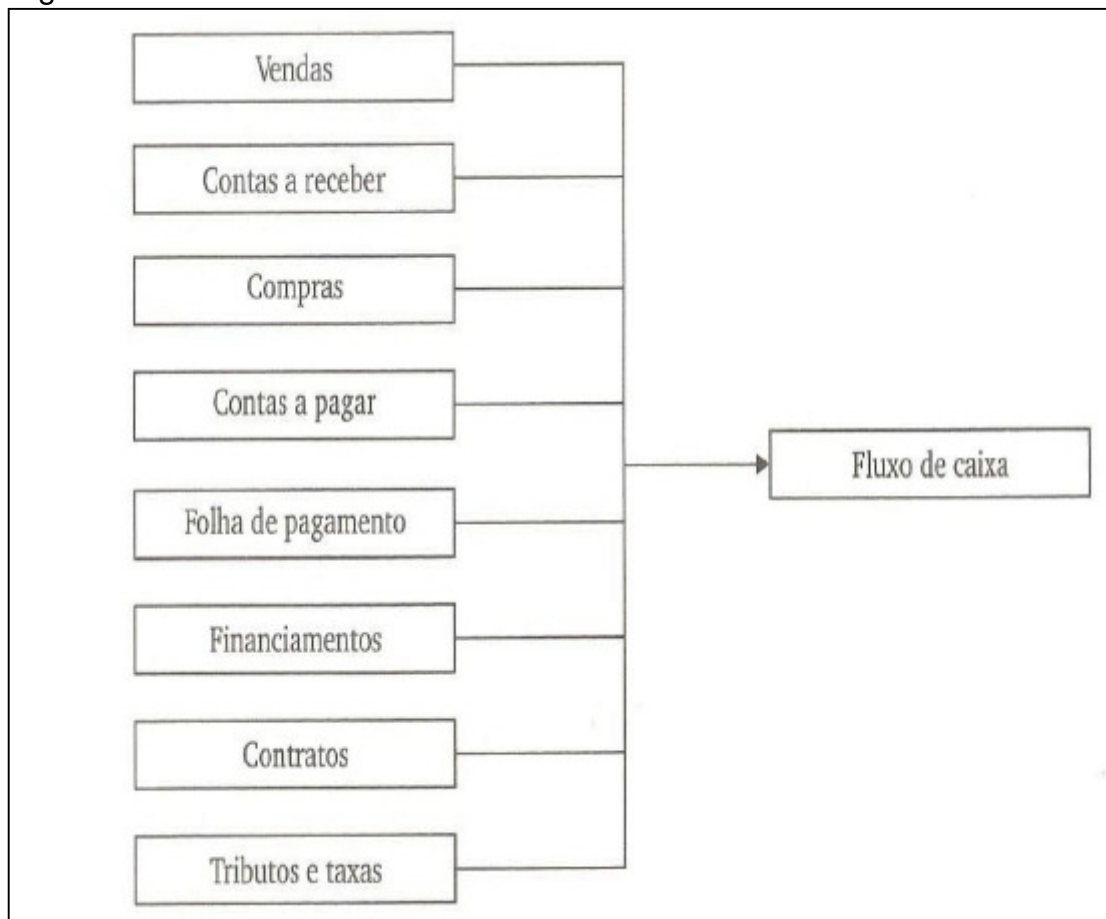
Com base nas informações geradas pelo fluxo de caixa, o administrador absorverá um número maior de informações para que assim possa fazer a melhor aplicação do excesso de caixa, como pagamento de contas em atraso, investimento nos processos de operação, aplicação no mercado financeiro dentre outras alternativas.

No fluxo de caixa são recebidas todas as informações financeiras, geradas por todas as áreas da empresa. Se a empresa possui um sistema

informatizado isso permitirá que as informações recebidas sejam processadas mais rapidamente, evitando esforços adicionais.

Santos (2011, p.64) ilustra um sistema de informações genérico integrado ao fluxo de caixa:

Figura 1 - Sistema de fluxo de caixa



Fonte: Santos (2011)

Gtiman (2004) descreve ao gerente financeiro que a solvência do fluxo de caixa é através de planejamentos, para atender as suas obrigações adquirindo ativos para o cumprimento das suas obrigações financeiras. Ele também destaca que o administrador financeiro deve prestar muita atenção nas entradas e saídas de caixa, para estimar se há desvios e mencionar as ineficiências.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é uma importante ferramenta de gestão no qual deve controlar eficientemente todo aspecto financeiro da empresa podendo

impulsionar ou quebrar o negócio. Ela enfatiza a maximização da riqueza do acionista, o gerenciamento da estrutura de capital da empresa e o processo de fusões e incorporações, segundo. (SANTOS, 2011).

Conforme Neto (2003), a administração financeira tornou-se um campo de estudo não somente na parte conceitual mas também prático, que tem por objetivo, assegurar um processo empresarial melhor e mais eficiente quanto à captação e alocação de recursos de capital.

Gitman (2004), ressalta que o administrador financeiro deve realizar seu trabalho de modo que atinjam os objetivos dos acionistas, sendo o mais citado a maximização do lucro, trazendo o maior retorno possível dos lucros. Ainda defende que:

O objetivo da empresa é, portanto, de todos os seus administradores e funcionários é maximizar a riqueza de seus proprietários, em nome dos quais ela é gerida. A riqueza dos proprietários, numa sociedade por ações, é medida pelo preço da ação, que por sua vez se baseia na distribuição dos resultados (fluxo de caixa) no tempo, em sua magnitude e em seu risco. (GITMAN, 2004, p.50).

O principal objetivo de uma empresa é o lucro e nesse sentido o administrador financeiro elabora estratégias de trabalho para que da melhor maneira possível possa fazer com que as empresas obtenham sempre o melhor resultado, dentro do menor tempo possível, sabe-se que o mercado é imprevisível, é imprescindível que o administrador financeiro tenha recursos para controlar a movimentação de caixa. (HOJI, 2001).

A administração financeira tem o importante papel de assessorar a empresa como um todo, no sentido de fazer com que os ganhos obtidos por ela sejam suficientes não só para cobrir todos os gastos, mas também para gerar lucros. Para isso é necessário aplicar o dinheiro de forma eficiente, distribuindo-o por todos os setores da empresa. Groppelli (2002), complementa afirmando que as finanças são aplicações que visam aumentar a riqueza, e ter rentabilidade com o menor risco possível.

Para garantir a eficiência dos objetivos gerais da empresa, todos os setores são de fundamental importancia pois precisam responder de forma competente aos objetivos específicos da organização. O setor financeiro desempenha o papel principal que é o de garantir à empresa o alcance dos lucros. (NETO, 2003).

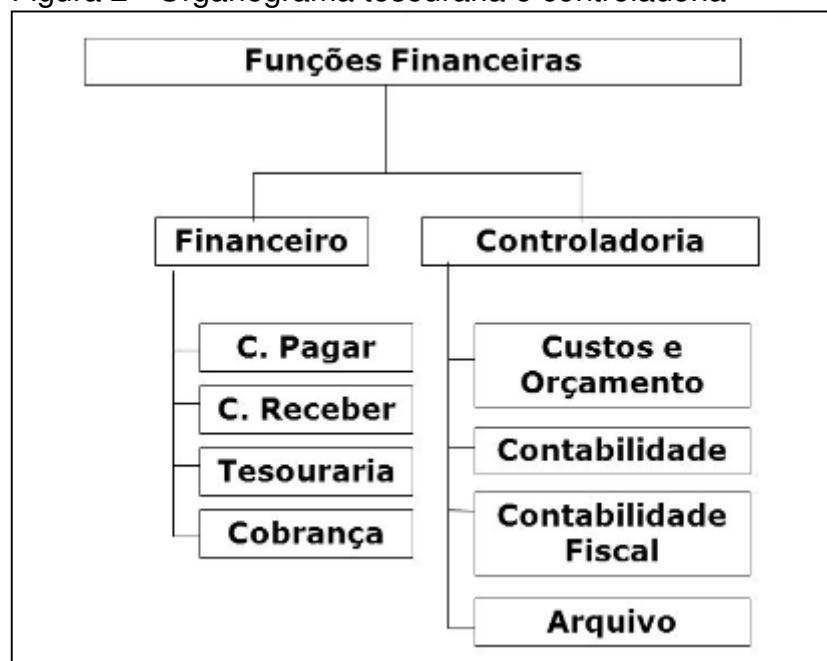
Gitman (2004) descreve que a administração financeira está relacionada com as atividades do administrador financeiro, que deve gerenciar as atividades financeiras entre outros negócios, ou seja, ele deve avaliar, planejar, conceder entre outras funções, buscando melhores meios de obter-se recursos para o financiamento das operações da empresa.

Santos (2011) ainda destaca a importância desta área, que não mais é vista apenas como recebimentos e pagamentos, e sim, como práticas financeiras apropriadas ao gerenciamento da empresa. Além disso, a abordagem da administração financeira enfatiza mais as práticas relacionadas a tesouraria do que as funções de controladoria, área onde pode ser encontrada certa carência.

2.3.1 Tesouraria e controladoria

A administração financeira é dividida em tesouraria e controladoria assim Silva (2008) e Hoji (2001) destacam a tesouraria como uma das áreas mais importantes da empresa.

Figura 2 - Organograma tesouraria e controladoria



Fonte: Hoji (2001).

Para Silva (2008) e Hoji (2001) cabe ao tesoureiro o papel de planejamento, gerir com responsabilidades os recursos e instrumentos financeiros,

tornando esta área uma das mais importantes da empresa. Eles ainda comentam que a tesouraria deve ser vista como uma área de apoio as unidades de negócio, auxiliando na contribuição e agregação de valores, para que estes possam gerar retornos financeiros, através de taxas mais acessíveis, aplicações financeiras, viabilizações de projetos entre outras.

Silva (2008) ainda destaca que o tesoureiro ou administrador financeiro tem a responsabilidade de assegurar o equilíbrio financeiro da empresa analisando prazos, vendas e estoques garantindo os custos financeiros. Ele ainda comenta a importância de se conhecer a capacidade para obtenção de financiamentos para que se tenha um planejamento mais eficaz, ele ainda orienta a ter um saldo mínimo de caixa para eventuais incertezas.

Hoji (2001 p.22-23) destaca algumas das funções da tesouraria:

- Administração de caixa;
- Planejamento financeiro;
- Negociação e controle de aplicações financeiras;
- Negociação e controle de empréstimos e financiamentos;
- Administração de risco de flutuação de preços e taxas;
- Operações de câmbio;
- Crédito e cobrança e;
- Contas a pagar.

No entender de Hoji (2001, p.12) e Silva (2008, p.47) o *controller* é o “responsável pelo planejamento, controle e análise das operações e investimento.”

Para Silva (2008) o *controller* é responsável pelo controle, porém para a tomada de decisão é necessário o auxílio de relatórios gerenciais. Ele ainda menciona que as próprias áreas de atuação poderiam fazer seus próprios registros contábeis com bases na orientação do contador, deste modo a empresa teria um controle mais próximo da exatidão.

A controladoria busca fornecer informações financeiras e econômicas seguras e adequadas para a tomada de decisão, assessorando e influenciando a gestão da empresa. (SOUZA, 2009).

Alguns autores destacam a controladoria como sendo um órgão de *staff*, pois cada gestor tem o poder para coordenar e se responsabilizar por seus resultados.

2.4 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As atividades de intermediação financeira exercem alguns papéis importantes dentro do panorama do mercado financeiro brasileiro, dentre eles minimizar a incerteza e os riscos compatíveis com as exigências dos ganhos, tendo que proporcionar cada vez mais segurança e agilidade no julgamento dos retornos. (BRITO, 2003).

Neto (2003), infatiza que a instituição financeira normalmente é escolhida pelo cliente, são nestas empresas onde realizam as transações econômicas seja uma aplicação ou um empréstimo.

Brito (2003), ainda complementa que com o surgimento desses intermediadores financeiros, foi possível desenvolver-se economicamente em diversos setores, sendo pela expansão na carteira de clientes ou por meio da atuação em um setor específico. Atualmente a gama de produtos e serviços é bem maior, existe mais opções para suprir outras demandas e conseqüentemente facilitar a vida de todos os envolvidos.

2.5 CRÉDITO

Com a facilidade da concessão de crédito, pessoas físicas e jurídicas estão se deparando com muitos obstáculos existentes no mercado, entre eles a inadimplência. A capacidade de 'Negociar', tem sido muito considerada pelos empresários, pois as empresas estão expostas à competição de concorrentes internos e externos, com grande conhecimento no mercado em que atuam. Porém, muitas empresas se preocupam exclusivamente com a venda, esquecendo-se que é fundamental em gestão de negócios, que a análise de crédito deve ser baseada em métodos científicos. (BLATT, 2001).

Schrickel (2010), ressalta que a concessão de crédito é um ato de vontade ou disposição de uma pessoa, física ou jurídica em ceder temporariamente, parte do próprio patrimônio a um terceiro, mediante a expectativa de que este patrimônio volte integralmente, quando não em quantidade maior.

Para evitar a inadimplência é necessário reduzir ao máximo o risco no fornecimento de crédito. É indispensável uma análise criteriosa, sobre as informações do cliente que deseja efetuar a compra a prazo, quando não cumprida

as obrigações assumidas contratualmente pelo devedor, denomina-se como inadimplência ao contrário do que não cumpre, tem-se o cliente que está cumprindo com as obrigações contratuais, ou seja, está adimplente. (ORTOLANI, 2000).

Santos (2011) diz que a política de crédito deve ser específica e avaliar as condições gerais para a concessão de crédito a cada cliente. Esta análise permitirá que a empresa possa prever a capacidade de pagamento do pretendente.

Schrickel (2010) comenta que a concessão de crédito está relativamente associada ao risco, e caberá ao cedente conceder ou não o crédito. Ele ainda identifica que a análise de crédito tem como principais objetivos identificar os riscos, prever as formas de pagamento auxiliando na concessão do crédito.

Segundo Hoji (2001) a análise de crédito deve ser constantemente monitorada e atualizada, algumas informações podem ser obtidas por órgãos de apoio como o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e a Centralização de Serviços Bancários S.A. (SERASA).

Schrickel (2010) demonstra que a concessão de crédito é uma somatória de etapas, que pode ser atendida pelas ferramentas disponíveis, porém ele dá ênfase no fator humano que é parte fundamental nas decisões e formulações de opiniões futuras, na qual nenhuma máquina poderá suprir.

2.5.1 Análise de crédito

Schrickel (2010) ainda complementa que a análise de crédito se baseia em informações e decisões, que devem ser objetivas e claras. E não se basear somente na análise de crédito, sugerir ou tentar viabilizar soluções inviáveis de alto custo, e sim prevalecer sobre qualquer circunstância a política de resultados.

Schrickel (2010, p.27) evidencia o que seria a análise de crédito:

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Para Santos (2011) a análise de crédito tem algumas limitações, mas como ferramenta de pesquisa deve prever e apresentar as melhores alternativas possíveis em relação ao futuro. Para essa tomada de decisão o analista pode contar

com as demonstrações contábeis, que atribuída a outras ferramentas indicara a melhor alternativa.

Diante deste fato, Schrickel (2010) ainda complementa, que a decisão de ceder ou não o crédito está diretamente ligado à qualidade das informações que estão disponíveis, indiferentemente da quantidade de informações a tomada de decisão é inevitável. No caso de negação na solicitação de crédito o prestador deve ser sincero e objetivo, evitando futuros processos de cobrança.

2.5.2 Políticas de crédito

A política de crédito tem como seu principal objetivo orientar nas decisões de crédito, com enfoque nos objetivos desejados e estabelecidos. Conforme Silva (2008), as políticas são formas que determinam padrões de decisão ou mesmo regras na resolução de problemas similares.

Schrickel (2010, p.33) diz que a política de crédito “deve ser lúcida, flexível e pragmática, ou seja, realista em relação ao mercado, mutável ao longo do tempo e auxiliadora na concretização dos negócios.”

Para Santos (2011) a política de crédito é a combinação de condições na qual são efetuadas as vendas a prazo. Ele ainda cita que as diretrizes de uma política de crédito são financeiras e mercadológicas, fundamentais na elevação das vendas e geração de lucros da empresa.

Santos (2011) complementa afirmando que uma política de crédito essencial deve ser ágil e capaz de estimular o maior número de vendas possível com o menor índice de perdas por inadimplência.

No ver de Silva (2008, p.104) a política de crédito é vista como ‘padrões de crédito’ ela deve orientar as decisões estabelecidas e desejadas. Ele ainda descreve a política de crédito como:

- Um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão;
- Rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito;
- Orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si.

No entender de Assaf Neto e Silva (2008) a política de crédito pode ser vista como parâmetros a serem seguidos para suas vendas a prazo, pois através

desta são encontrados as informações essenciais para a concessão, monitoria e cobrança. Blatt (2001, p.19) elucida que:

A análise de crédito é uma ferramenta fundamental para a decisão de crédito, e consiste em um estudo da situação global do devedor. Ela possibilita a elaboração de um parecer que demonstra de maneira clara e objetiva o desempenho econômico - financeiro do cliente.

O Quadro 1 mostra as etapas para uma adequada análise de crédito.

Quadro 1 - Etapas para análise de crédito

Análise retrospectiva	É a avaliação do desempenho histórico do potencial do cliente. Nesta etapa identificam-se os maiores fatores de risco inerentes da sua atividade, a condição atual do cliente e eventuais dificuldades em resgatar financiamentos.
Análise de tendências	É a efetivação de uma razoável projeção da condição financeira do cliente, associada à ponderação da sua capacidade de suportar certo nível de endividamento.
Capacidade creditícia	É a análise da capacidade de pagamento do cliente. Nesta etapa estrutura-se uma proposta de crédito para preservar a empresa contra possíveis perdas.

Fonte: Adaptado de Schrickel (2010).

A análise de crédito é a base de informação que subsidia a tomada de decisão em relação a concessão de crédito. Quanto mais rígidos os critérios de concessão, menor será o investimento nas carteiras de empréstimos, o que diminuirá o risco de inadimplência. Da mesma forma, quanto mais flexíveis forem os critérios, mais a empresa estará se expondo ao risco de inadimplência.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2008) após a adoção de uma política de crédito em termos de prazo de pagamento, modelo de crédito, cobrança e descontos a serem concedidos, a empresa parte para a concessão do crédito. Neste ponto a empresa dá uma resposta ao cliente um sim ou não. Eles ainda citam que uma das maneiras para conceder o crédito é avaliar os 6 C's do crédito.

2.5.3 Os 6 C's do Crédito

Gtiman (2004) destaca os 6 C's do crédito como sendo: caráter, capacidade, condições, capital, conglomerado e colateral. Ele ainda comenta que os analistas utilizam essas variáveis para dar um enfoque na avaliação da capacidade de risco do requerente ao crédito.

Segundo Schrickel (2010, p.32) “os c’s do crédito estão baseados em dois aspectos fundamentais: a vontade de o devedor liquidar suas obrigações dentro das normas contratuais estabelecidas; e a habilidade do devedor assim fazê-lo.” O contexto destes elementos atribui argumentos para a concessão do empréstimo.

A análise de crédito é envolvida dentro de um cenário de constantes alterações e incertezas, e por vezes, de informações incompletas, ela deve centrarse em atenção no passado do cliente, no caso de empresas, são utilizadas as demonstrações contábeis, bem como os indicadores de desempenho delas retirados. Outros fatores da empresa devem ser analisados como perfil dos administradores, perspectivas, políticas adotadas e influência dos ambientes interno e externo.

Para análise sobre a capacidade creditícia de um cliente, são utilizadas diretrizes tradicionais e subjetivas, chamadas de C’s do crédito.

2.5.3.1 Caráter

No entender de Gtiman (2004) a análise do caráter pode-se se basear no histórico do requerente, observando o cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais.

Segundo Assaf Neto e Silva (2008) o caráter está relacionado ao desejo de executar o pagamento. E estas informações podem ser obtidas diante de entrevistas ou consultando o histórico potencial do cliente.

Silva (2008) constitui o caráter como a intenção do devedor cumprir com suas obrigações. Porém sabe-se que poderá haver atraso de pagamento por parte do cliente ou da empresa por falta de recursos, no entanto isto não quer dizer que faz parte de seu caráter.

Assim poderá ser analisado o histórico cadastral do cliente, em bancos e fornecedores, conhecendo os hábitos do cliente, e seu comportamento nos prazos estabelecidos, essas informações podem de mostrar o caráter do indivíduo.

Ressalta Schrickel (2010) que as decisões de crédito estão diretamente ligadas a ‘integridade ética’, ou seja, deve-se avaliar o conjunto de pessoas no qual este está inserido.

Schrickel (2010) dá ênfase na importância de se obter o maior número possível de informações sobre o tomador em potencial. Ele argumenta que falhas

nessas análises podem demonstrar surpresas inviáveis, que comprometerão certamente os demais c's comprometendo sua credibilidade.

Em pequenas empresas o caráter do empresário confunde-se com o da empresa pois a proximidade de condução dos negócios é muito grande. Nas empresas grandes as decisões geralmente são tomadas de forma colegiada, tornando a empresa mais distante do condutor.

Tanto as pessoas físicas como as jurídicas tendem a ser honestas quando os negócios vão bem, porém o caráter é colocado à prova nos tempos de crise.

2.5.3.2 Capacidade

A capacidade é o potencial do cliente para honrar o crédito tomado, a condição do tomador em honrar seus compromissos, mesmo as melhores intenções não podem compensar a falta de capacidade financeira.

As análises das demonstrações financeiras com ênfase nos índices de liquidez e de endividamento são utilizadas para avaliar a capacidade do solicitante de crédito.

Para Santos (2011) capacidade, é o julgamento que o analista faz referente à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão dos negócios em renda ou receita.

No entender de Assaf Neto e Silva (2008) a capacidade está relacionada com o desempenho econômico do cliente. Analisa-se a capacidade financeira e as possibilidades de cumprir com suas obrigações.

Silva (2008) descreve a 'capacidade' como sendo uma atividade administrativa no gerenciamento da empresa, com uma visão voltada no futuro.

Schrickel (2010, p.78) ressalta que "a capacidade se refere à habilidade de pagar." Ele ainda fala que a capacidade está relacionada com a cultura de cada indivíduo, desde sua escolaridade até sua profissionalização.

Gitman (2004) contribui que a 'capacidade' está relacionada com o potencial de o cliente quitar seus compromissos nos prazos estabelecidos, mas o termo "capacidade" não está simplesmente direcionada apenas a capacidade de pagamento, e sim a competitividade, a competência e a aspectos técnicos do negócio.

2.5.3.3 Condições

As variáveis externas podem afetar a atividade e a situação econômica da empresa, o grau de exposição mede a capacidade do cliente saldar suas dívidas. O “C” de condições refere-se à postura da empresa frente aos cenários de oportunidades e ameaças. (SANTOS, 2011).

Para se fazer uma análise de crédito, são consideradas, as condições econômicas, empresariais dentre outras. Cabe ao analista também verificar a situação financeira do requerente ao crédito, e seu histórico de pagamento, segundo Gitman (2004).

Assaf Neto e Silva (2008) comentam que a ‘condição’ não é propriamente um controle sobre o cliente, mas são eventos externos, econômicos que dependem da avaliação da empresa.

Schrickel (2010) diz que a ‘condição’ significa avaliar o momento atual do requerente ao empréstimo. Estas avaliações podem ser obtidas através dos demonstrativos econômicos/financeiros, defasados de alguns meses, já que a situação do requerente no momento atual pode ser outra.

2.5.3.4 Capital

Tem por objetivo mostrar a situação econômica e financeira do tomador de crédito, é por ela que tomamos conhecimento das fontes dos recursos de que se vale a empresa, onde foram obtidos e aplicados. (SANTOS, 2011).

Capital está direcionado ao poder financeiro do cliente, ao seu respectivo patrimônio, a análise líquida de suas dívidas, juntamente com suas taxas de lucratividade, de acordo com. (GITMAN, 2004).

Na visão de Weston e Brigham (2000) o capital de uma empresa é assimétrico às condições gerais da empresa, esta pode ser analisada por meio das demonstrações financeiras, principalmente através dos índices de endividamento, de liquidez corrente e cobertura de juros.

Contribuindo Assaf Neto e Silva (2008) dizem que o capital se refere à situação econômica do cliente e seus bens para o cumprimento de suas obrigações.

Eles ainda apontam as demonstrações contábeis como fontes importantes, de informações sobre a capacidade e o capital do cliente.

No caso de pessoas físicas os empréstimos em geral ficam fundamentados nos ganhos mensais como salários, e no seu nível de comprometimento na amortização das suas obrigações financeiras. (SCHRICKEL, 2010).

2.5.3.5 Conglomerado

Conglomerado refere-se não apenas da empresa que está solicitando crédito, mas análise do grupo empresarial ao qual pertence o cliente, este constituído de empresas e ligações societárias.

Silva (2008), não é o bastante conhecer só a situação de uma empresa, é preciso conhecer também as empresas coligadas ou controladoras para se formar um único conceito sobre a solidez do conjunto.

Conforme Gitman (2004), o analista de crédito geralmente dá maior importância aos dois primeiros C's (caráter e capacidade), pois eles representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito, já os demais são importantes apenas na decisão final. Estes critérios não devem apenas determinar se deve ser concedido o crédito ao cliente, mas também estimar o montante para cada linha de crédito.

Embora a análise de crédito deva lidar com fatos passados do tomador, as decisões de crédito devem considerar essencialmente o futuro das empresas sendo de responsabilidade dos departamentos técnicos das instituições que operam com crédito, a avaliação do risco do Conglomerado.

2.5.3.6 Colateral

Segundo Schrickel (2010), são as garantias da operação, podendo ser pessoais, reais ou direitos dados em garantia ao pagamento do crédito. As garantias complementam a operação de crédito, devendo-se levar em conta, primeiramente, o caráter e a capacidade do cliente.

Gitman (2004) define colateral como sendo uma 'garantia real' deve-se avaliar as condições econômicas empresariais (ativos), também é importante saber a situação do requerente ao crédito e suas eventuais condições de pagamento. Tais

garantias devem ser maiores que o crédito cedido, para que no caso de inadimplência estes sirvam de proteção ao prestador, como forma de pagamento.

Conforme Schrickel (2010) 'colateral' são as garantias oferecidas ao prestador, que devem ser necessariamente tangíveis, e que possam ser executadas no futuro.

2.6 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A PAGAR

Gitman (2004, p.471) afirma que “contas a pagar são passivos resultantes de serviços, cujo pagamento não foi feito ainda.” Assim as contas a pagar são uma fonte de financiamento em curto prazo.

Para Groppelli (2002) as contas a pagar podem ser interpretadas como fontes de empréstimos sem juros de seus fornecedores. No caso de ausência dessas contas a pagar a empresa usa o seu próprio capital ou busca recursos de terceiros para o pagamento de faturas de seus fornecedores.

Algumas contas a pagar costumam oferecer benefícios aos seus fornecedores, como descontos para o pagamento a vista, mas muitas vezes não é interessante para a empresa ou cliente se este buscar recursos de terceiros, ou seja, ela pode até ganhar com o desconto mas terá que pagar juros, segundo Groppelli (2002).

2.7 COBRANÇA

Para Júnior, Rigo e Cherobin (2005) cobrança é a concretização do recebimento de valores representativos de venda à vista ou a prazo, deste modo o ciclo só estará completo quando o valor da venda for recebido.

Gitman (2004) vê a cobrança como um procedimento de recebimento de duplicatas no seu vencimento. Deste modo a eficiência desta política pode ser relativamente avaliada através do histórico de dívidas em aberto com a política de crédito.

Existem várias formas para a compensação da cobrança, neste caso a eficiência e o custo são fatores determinantes na escolha da cobrança. (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIN, 2005).

2.7.1 Administração de contas a receber

De acordo com Groppelli (2002) as contas a receber são determinadas conforme a política de crédito de cada empresa, quanto mais rigorosa essa for menor será o número de vendas e consecutivamente menores serão as contas a receber. Mas isso não significa que a empresa deva facilitar a sua política de crédito, a flexibilidade na concessão do crédito certamente impulsionara as vendas, mas com essa flexibilidade pode também aumentar o número de clientes com inadimplência.

De acordo com Hoji (2001) as contas a receber são as vendas a prazo, efetuadas após a concessão de crédito. Porém as vendas a prazos estão submetidas à inadimplência, despesas com análises, cobranças e recebimento, mas são elas que impulsionam as vendas.

Para uma política de crédito bem elaborada é necessário que haja um equilíbrio entre os benefícios proporcionados pelo aumento de vendas e as despesas com a concessão de crédito complementam. (ROSS; JAFFE; WERTERFIELD, 2001).

Groppelli (2002) enfatizam que as contas a receber podem ser vistas como empréstimos sem juros, enquanto seu capital ocupar as contas a receber.

2.8 INADIMPLÊNCIA

O fator da inadimplência incorre no caso da concessão de crédito e quando o tomador de crédito não cumpre o que foi acordado, o combinado no momento da concessão, trata-se do descumprimento de obrigações assumidas no fechamento da negociata não honrando com o seu pagamento até a data de vencimento. (ORTOLANI, 2000).

A principal causa da inadimplência é falta de administração, o que seria responsável por mais de 50% de todos os casos. (GITMAN, 2004).

Blatt (2001), infatiza que um ponto chave para o departamento de crédito enfraquecer a inadimplência é monitorar constantemente o cliente, mesmo depois de concedido o crédito, uma análise periódica, vários são os fatores que deverão ser analisados com muita cautela, para que os riscos de inadimplência seja o menor

possível. Quanto maior for os dados coletados do cliente, maior será a chance do analista identificar os riscos.

2.9 ÓRGÃOS DE INFORMAÇÃO

Empresas especializadas em informação tem como objetivo fornecer dados às empresas referente aos clientes, com estas informações pode-se verificar o comportamento das compras e seus cumprimentos referente ao prazo de pagamento. Em muitos casos o crédito não é liberado, pelo motivo de o nome da empresa constar em um desses órgãos de informação. (SCHICKEL, 2000).

Gitman (2004), acrescenta que as informações obtidas no cadastro do cliente junto a empresa e somadas com as dos órgãos de informações são de extrema importância e tem por finalidade auxiliar a liberação do crédito. Essas informações podem ser positivas, apresentando o relevante histórico de adimplência e todas as operações contratadas por ele, por outro lado existe também a prevenção para que os tomadores de crédito não passem a se tornar inadimplentes no futuro.

Gitman (2004), ainda afirma que empresas munidas de informações atualizadas terão uma análise mais eficiente referente ao cliente em questão. Alguns dados devem sempre estar atualizados como os rendimentos, bens (quantidade, qualidade e valor), endereços, informações de terceiros acerca de práticas comerciais conhecidas, além das pesquisas nos órgãos de informações.

Fazer uso de métodos que contribuem para avaliar a capacidade de crédito que um cliente possui, é fundamental, mas deve-se também utilizar mecanismos que comprovem tais informações e assim auxiliam na decisão final da empresa em conceder o crédito.

De acordo com Junior (2010) a veracidade das informações deve ser realizada pelos analistas de crédito através de consultas diversas, para assim contribuir no processo de concessão de crédito. Dentre os órgãos que contribuem na obtenção de informações, destacam - se: o Serasa, Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), equifax e o CCB (Convênio Cadastral Bandeirantes).

2.9.1 Serasa - centralização de serviços bancários S.A

Conforme informações do site Serasa (2016), a entidade foi criada em 1968, com base em uma ação cooperada entre bancos que buscavam informações rápidas e seguras para dar suporte as decisões de crédito. Sua atividade era centralizar os serviços de ficha cadastral única, compartilhada por todos os bancos associados. Na década de 1990, a empresa começou a expandir sua atuação, fornecendo informações e análise para todos os segmentos da economia e empresas.

A Serasa atualmente administra o maior e o mais consultado banco de dados de informações cadastrais e econômico-financeiras de empresas, para decisões de crédito e apoio a negócios. Com as consultas realizadas através do Serasa, as organizações conseguem obter determinados dados do cliente consultado, como, informações cadastrais, registros das últimas consultas realizadas, pendências financeiras, cheques devolvidos, dentre outros. Tais consultas podem ser efetuadas pela internet ou por telefone. Portanto, a Serasa é uma ferramenta muito importante, já que torna análise de crédito mais completa e fidedigna, auxiliando na tomada de decisão na possível liberação de crédito.

2.9.2 SPC - serviço de proteção ao crédito

O Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) é o sistema de informações das Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) e o maior banco de dados da América Latina, sobre pessoas físicas e jurídicas, auxiliando na tomada de decisão e na concessão de crédito. (SPC, 2016).

O SPC fornece aos associados informações confiáveis sobre o comportamento do cliente, cooperando com a análise de crédito realizada pela empresa. No sistema, é possível verificar também, quais empresas realizaram consultas sobre determinado cliente.

Tem como objetivo o serviço de proteção ao crédito fornece ao lojista ou empresa que está efetuando uma venda, transmite as informações sobre a situação do crédito do cliente, se possui registro de débitos em outras empresas ou se possui referências comerciais boas.

A interligação das informações é formada por empresas que realizam vendas no crediário tendo esses os mesmos interesses e constituídos por dados e históricos de clientes que não cumpriram as dívidas dentro do prazo determinado. Os lojistas de onde houve a inadimplência encaminham para a associação do município.

2.9.3 Equifax/boa vista serviços

A empresa Equifax, assim como a Serasa, é uma entidade fornecedora de informações de crédito comercial. De acordo com o *site* da Equifax (2016), esta organização é uma companhia internacional com mais de um século de experiência em informações comerciais. Opera no Brasil há 26 anos, onde disponibiliza informações de apoio a decisões comerciais e de crédito.

A Equifax mantém um leque de informações referentes a determinadas consultas, não se limitando apenas em fornecer apenas dados de inadimplência, possuindo consulta tanto para Pessoa Física quanto para Pessoa Jurídica. Seu banco de dados contempla informações como sínteses cadastrais do CPF e CNPJ consultados, histórico das consultas realizadas nos últimos 90 dias, registros de débitos nos últimos cinco anos, títulos protestados, entre outros. Em maio de 2011 a Equifax do Brasil e a Boa Vista Serviços concluíram a fusão de suas operações.

Atualmente a instituição, além de focar na disponibilização de informações de inadimplentes, fornece informações também de cliente adimplentes, ou seja, aqueles que pagam em dia suas compras. Estes possuem um espaço próprio, onde ficam registrados seus dados. (BOA VISTA, 2016).

2.9.4 CCB – convênio cadastral bandeirantes

Conforme o sitedo Convênio Cadastral Bandeirantes (CCB) teve sua constituição no dia 17 de dezembro de 1977, com 25 empresas participantes. É uma empresa sem fins lucrativos e tem como objetivo principal a coordenação e proteção ao Crédito e Cobrança de empresas industriais do ramo de materiais de construção através do intercâmbio de informações comerciais em caráter confidencial, entre seus associados.

Atuando há mais de 40 anos no mercado, a entidade tornou-se uma extensão das atividades comerciais de seus associados, contando com um banco de dados de 350.000 clientes do setor. Atualmente conta com 59 empresas associadas e é administrada por uma Diretoria composta por 3 membros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No decorrer deste procedimento iremos descrever a forma que será conduzida a pesquisa, buscando a melhor forma para se alcançar as metas e os objetivos determinados na elaboração deste estudo.

De acordo com Oliveira (2002, p.118) “a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações [...]”

Segundo Oliveira (2002) define método como sendo um conjunto de processos nos quais é possível identificar uma determinada realidade, desenvolvendo novos procedimentos, ou seja, o método nos dá a oportunidade de alcançar de alguma forma um determinado objetivo final.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

3.1.1 Pesquisa exploratória

Para a realização deste estudo, irá se usar a pesquisa exploratória que é realizada através de revisões bibliográficas já elaboradas de forma que podem ser encontradas em livros, artigos científicos, monografias, dissertações, e demais, com base nos conhecimentos dos mais diferentes autores, assim pode-se usar o conhecimento de cada autor para que se possa argumentar o tema proposto.

Gil (2001) descreve que este tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema, assim pode-se construir um maior número de hipóteses. Desta forma estas pesquisas veem o aprimoramento de ideias e intuições como sendo objetivos principais.

De acordo com Cervo e Bervian (2002) a pesquisa exploratória como o passo inicial no processo da pesquisa, restringindo-se a definir objetivos e buscar o máximo de informações possíveis, descrevendo assim, situações precisas entre os elementos e os componentes. Além disso, esta pesquisa requer um planejamento flexível, para que se possam considerar os mais diversos aspectos de uma situação.

De acordo com Jung (2004) e Oliveira (2002) o estudo bibliográfico tem por finalidade dar suporte e sustentação nas mais diferentes formas de contribuição científica, em determinado assunto ou fenômeno.

Jung (2004) argumenta que o estudo bibliográfico é uma importante ferramenta para que os pesquisadores determinarem 'como' e 'por que' tudo funciona.

Cervo e Bervian (2002) relatam que a pesquisa bibliográfica pode constituir em partes a pesquisa experimental ou descritiva, quando esta tem o intuito de coletar informações e conhecimentos prévios de um problema, para que se possa obter uma hipótese a ser experimentada.

3.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo

Segundo Oliveira (2002), a pesquisa de campo consiste na coleta de informações que ocorrem de maneira espontânea, deste modo, essas variáveis são analisadas, possibilitando a relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes.

Filho e Santos (2011) comentam que esta pesquisa pode ser aplicada por meio de questionário ou por entrevistas aos meios envolvidos, possibilitando análises e conclusões para os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.24), "a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los." Oliveira (2002, p.89) descreve que neste tipo de pesquisa "não há a interferência do investigador, que apenas procura descobrir, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece."

Sendo assim, esta pesquisa é descritiva, porque descreve os fatores a serem estudados sem a interferência no cotidiano da empresa, relevando apenas as informações obtidas para análises de pesquisa.

E constitui uma pesquisa de campo porque para o estudo foi necessário a realização de entrevistas junto aos colaboradores da empresa, possibilitando assim, análises e conclusões para este fim.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Para Oliveira (2002) a pesquisa tem por finalidade estabelecer a compressão entre as questões existentes ao conhecimento humano tanto científico como profissional, nos apresentando novas diretrizes para o desenvolvimento.

De acordo com Richardson (2005) a finalidade do método quantitativo é a coleta e a tabulação das informações para que se possam obter os resultados da pesquisa.

Oliveira (2002) complementa que a pesquisa quantitativa tem por objetivo mensurar, avaliar e quantificar todas as informações analisadas, para se obter respostas do estudo pesquisado. Ainda complementa que o método quantitativo é muito usado para pesquisas descritivas, com o objetivo de mensurar e classificar a relação entre causa e efeito, pode ser utilizado em pesquisas de áreas como, econômica, mercadológica, administrativa entre outros, com o intuito de se obter precisão nos resultados, impedindo distorções e falsas análises.

Para este estudo será levado em consideração à abordagem qualitativa, que não tem a pretensão de mensurar unidades de medidas. (OLIVEIRA 2002).

Segundo Chizzotto (2003) a pesquisa qualitativa tem a participação de sujeitos que contribuem na abordagem do conhecimento, produzindo assim novas práticas de aplicação. Mas, estas informações abordadas através do conhecimento prático nem sempre refletem um conhecimento crítico, com a totalidade das experiências individuais geradas pela sociedade.

O fator problema de uma pesquisa qualitativa está no rigor do pesquisador, pois este pode apresentar de uma forma mais adequada à relação entre causa e efeito, podendo assim obter a sua verdadeira razão (OLIVEIRA, 2002).

Deste modo, a pesquisa qualitativa tem a facilidade em descrever a complexidade de uma hipótese ou de um problema, analisando deste modo, as variáveis para se compreender e classificar os processos envolvidos, podendo assim apresentar opiniões de mudança e determinar novos comportamentos. (OLIVEIRA, 2002).

Assim sendo, a abordagem qualitativa nos revela uma série de hipóteses sobre determinada pesquisa, ou seja, esta hipótese é relatada minuciosamente para se obter determinada conclusão final. (OLIVEIRA, 2002).

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, primeiramente, será apresentado à empresa objeto de estudo. Após, serão apresentados os dados coletados referente ao processo de concessão de crédito. Em seguida, será explanado as sugestões de melhorias nos procedimentos a serem seguidos, com a intenção de tornar o método de análise de crédito mais eficaz.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa será realizada em uma empresa do ramo cerâmico, localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina. É uma Sociedade Anônima (Capital Fechado), optante pelo regime de tributação Lucro Real. O nome da empresa não será divulgado a fim de preservar a mesma, desta forma criou-se o nome fictício 'Cerâmica x' para designar a organização.

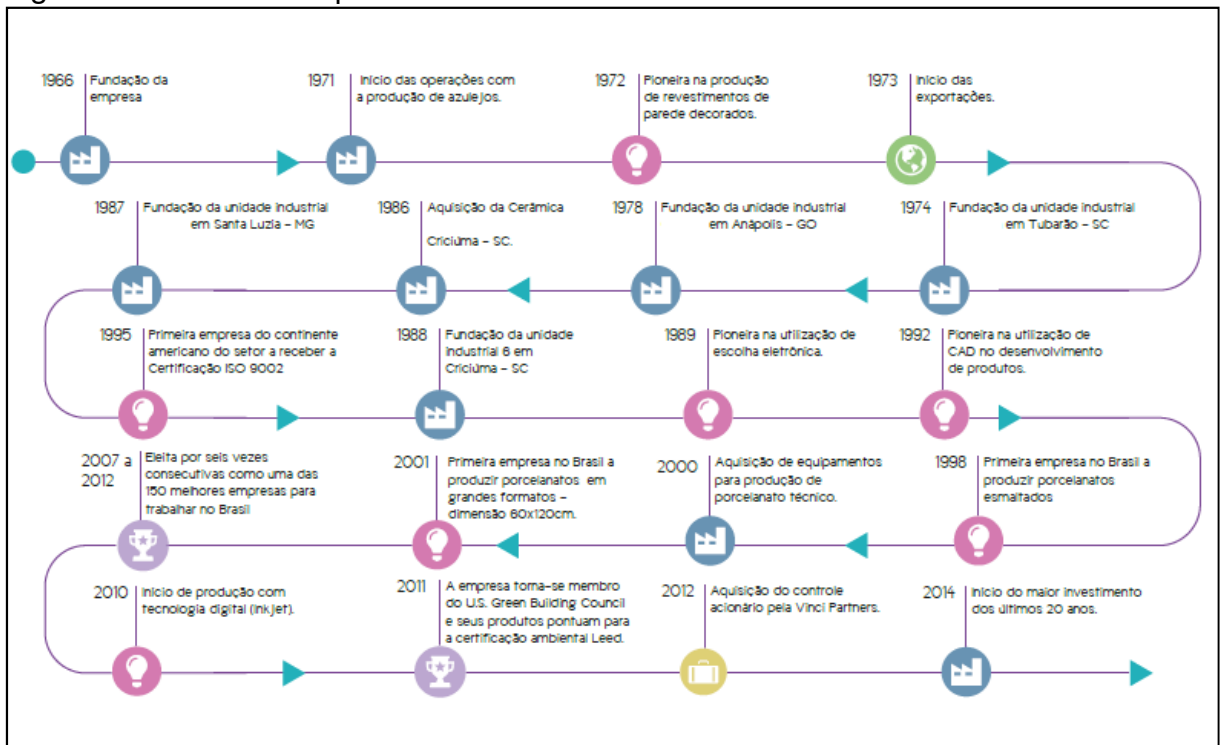
4.1.1 Histórico da empresa

A Cerâmica x é uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil com sede em Criciúma/SC e faturamento anual acima de R\$900 milhões. Está há 47 anos no segmento, tem posição de vanguarda, sendo uma empresa que lança tendências.

Possui ao todo cinco unidades, localizadas em: Santa Catarina (3), Minas Gerais (1) e Goiás (1), é responsável pela produção anual de aproximadamente 23,5 milhões de m² conforme dados do relatório de sustentabilidade e desenvolvimento social do ano de 2014.

Segue abaixo a linha do tempo no qual se destaca os principais marcos ocorridos na empresa pesquisada:

Figura 3 - Linha do tempo



Fonte: Relatório de sustentabilidade e desenvolvimento social (2014).

A empresa em estudo está estruturada organizacionalmente conforme figura abaixo:

Figura 4 - Estrutura organizacional



Fonte: Relatório de sustentabilidade e desenvolvimento social (2014).

4.1.2 Missão, visão e valores

MISSÃO:

Proporcionar soluções de revestimento com inovação e valor adequado, superando as expectativas de nossos clientes, profissionais, acionistas e fornecedores.

VISÃO:

Ser a mais lucrativa empresa de revestimentos no mundo até 2017 sendo referência em inovação e formação de tendência.

VALORES:

- **Fazemos acontecer:** Cumprimos o que prometemos, com simplicidade, eficácia e austeridade. Temos senso de urgência e não enrolamos! Temos iniciativa com acabativa.

- **Paixão pelo negócio:** Temos orgulho de trabalhar nesta empresa, atender e satisfazer nosso cliente! Vestimos a camisa! Buscamos ser sempre os melhores, o inconformismo é constante. Buscamos oportunidades e achamos formas de resolvê-las com criatividade e responsabilidade.

- **Time de donos:** Recrutamos, desenvolvemos e mantemos os melhores. Gente é o nosso principal ativo! Nosso time cresce por mérito, trabalhando junto com alegria e calor humano. Cuidamos do nosso negócio todos os dias.

- **Sustentabilidade:** Pensamos no futuro! Agimos no sentido que as dimensões econômica, social e ambiental estejam sempre em equilíbrio. Fazemos mais com menos! Respeitamos a vida, geramos RESULTADOS buscando a EXCELÊNCIA nas questões de SAÚDE e SEGURANÇA!

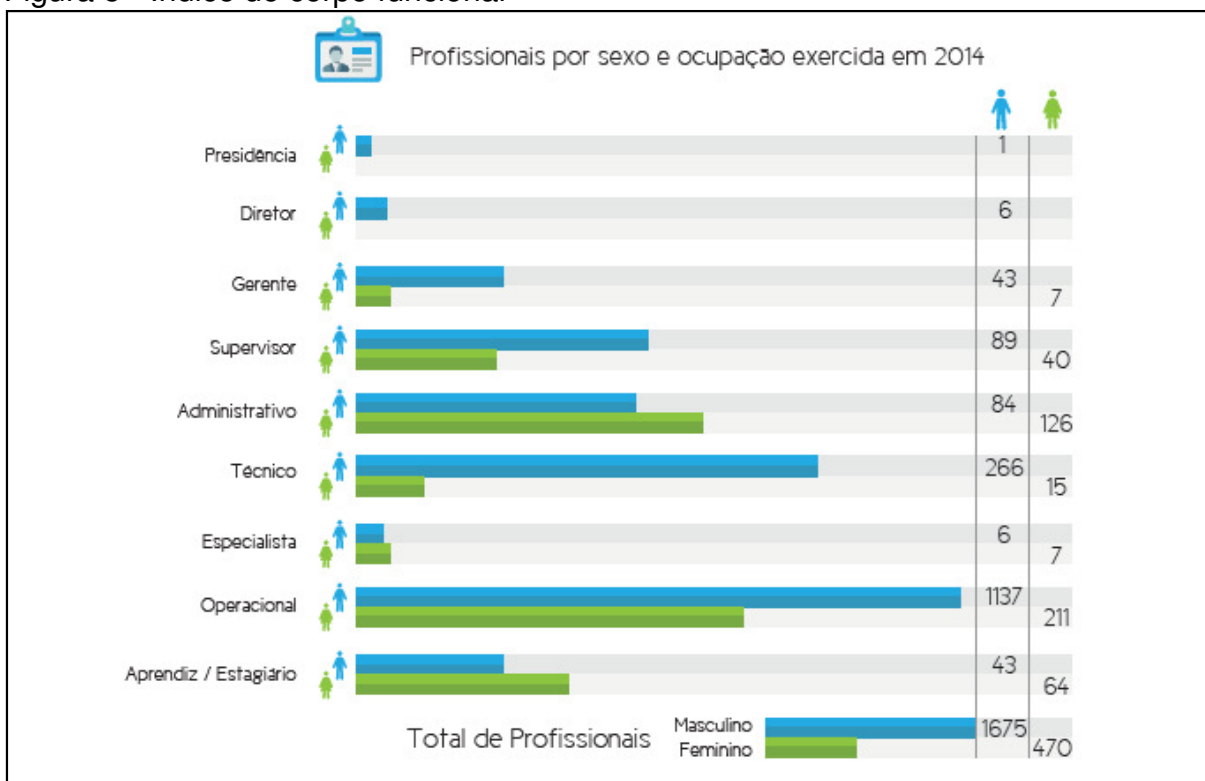
- **Ética e humildade:** Não fazemos gol de mão, somos transparentes! Não sacrificamos nosso time ou marca para atingir resultados! Temos humildade de aprender e admitir nossos erros.

4.1.3 Gestão da organização

A empresa conta com mais de 2 mil colaboradores. Todos os dias a empresa busca construir um verdadeiro Time de Donos. Atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais é essencial para atingir os seus sonhos. Pessoas são os seus principais ativos.

A Cerâmica x investe e desenvolve o time através de promoções internas, gerando oportunidades desafiadoras, além de oferecer treinamento formal e informal. A compensação está atrelada ao resultado da empresa, de cada área e de cada profissional. Possui um sistema de PLR que chega a todos os profissionais, assim compartilha os lucros.

Figura 5 - Índice de corpo funcional



Fonte: Relatório de sustentabilidade e desenvolvimento social (2014).

4.1.4 Produtos

O portfólio é amplo e evidência a tendência dos grandes formatos. A variedade de produtos, entre porcelanatos, revestimentos para paredes e pastilhas, oferecem soluções para pessoas que amam suas casas e seus espaços de viver.

A empresa considera a personalização e a exclusividade um direito e um valor indispensável a seus clientes, por isso, suas coleções são conectadas e harmoniosas, proporcionando a criação de ambientes únicos e personalizados, manifestando o estilo próprio.

Figura 6 - Produtos



Fonte: Relatório de sustentabilidade e desenvolvimento social (2014).

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a elaboração deste procedimento metodológico, o acadêmico buscou e utilizou como fonte de pesquisa, documentos referentes a história da empresa que está sendo analisada, podendo assim descrever e argumentar as informações relativas ao estudo.

Deste modo, também se fez necessário para a elaboração do mesmo, entrevistas com seus colaboradores e responsáveis pela análise de crédito, assim o acadêmico pode se caracterizar com o ambiente da pesquisa, coletando o maior número de informações possíveis para a elaboração do estudo.

Deste modo, através das informações obtidas pelo acadêmico foi possível descrever como a empresa se relaciona com o meio em que está inserida.

4.3 ELABORAÇÃO DE CADASTRO

A elaboração do cadastro na empresa Cerâmica x é procedida em primeiro momento através do contato com o representante de vendas. Este, por sua vez, repassa para a empresa todos os dados possíveis para a realização do mesmo.

Na realização do cadastro é solicitado dados pessoais como *e-mail* e referências comerciais e os demais dados referentes a empresa são repassados através dos demais demonstrativos requeridos como Balanço Patrimonial e DRE.

Para complemento de dados para o cadastro, a empresa utiliza agentes de apoio como sistema ACPJ, no qual é retirado a consulta do SERASA e do

Equifax, para a confirmação dos dados preenchidos na realização deste. Deste modo, após a confirmação dos dados, o cadastro é realizado, ficando a critério da empresa a liberação do crédito ao novo cliente.

4.3.1 ACPJ, SERASA, Equifax, CCB, Súmula

O programa desenvolvido pela Cerâmica x denominado ACPJ (Análise de cliente pessoa jurídica) tem o objetivo de unificar as informações obtidas através dos agentes de apoio da análise de crédito SERASA e Equifax.

Segue abaixo tela de abertura do programa para inclusão de dados da empresa a ser pesquisada.

Figura 7 - Tela ACPJ

Fonte: Empresa Cerâmica x (2016).

Para análise de um novo cliente ou para aumento de limite de crédito sempre é retirada a consulta do equifax, independente do limite sugerido. Dentre os dados necessários para a análise completa do cliente o banco de dados do equifax

disponibiliza informações mais básicas, porém os dados retirados do SERASA são mais detalhados.

No Equifax além dos dados cadastrais do cliente é retirado as informações de protestos, cheque devolvido, pefin as restrições e pagamentos que a empresa possui ou possuiu, conforme tela a baixo:

Figura 8 - Consulta do Equifax / Boa Vista
Equifax Empresarial Gold

PAINEL DE CONTROLE			
Ocorrências	Quantidade	Última	Valor (R\$)
Consultas	33	05/2016	
Titulos a Vencer	2		2.017,70
Histórico de Pagamentos	684	05/2016	1.059.953,15
Pendências e Restrições Financeiras	1	02/2016	1.511,68
Cheques Sem Fundos	19	05/2016	
Protestos	37	05/2016	78.261,53
Recuperações e Falências			
Ações Judiciais	1	12/2015	

HISTORICO DE PAGAMENTOS										
Data	Fornec.	Titulos	Valor	À Vista	Pontual	6 a 15	16 a 30	31 a 60	+ 60	Atr. Méd.
TOTAL	9	684	1.059.953,00	5,5	48,2	32,4	11,0	1,9	1,0	7,1
05/2016	1	1	3.895,00	0	0	0	0	0	100,0	188,0
04/2016	2	3	12.253,00	0	84,2	0	15,8	0	0	2,8
03/2016	3	9	15.802,00	2,7	57,9	39,3	0	0	0	4,5
02/2016	2	10	18.950,00	21,2	59,8	0	19,0	0	0	3,6
01/2016	4	22	33.911,00	27,6	34,8	29,7	7,9	0	0	5,4
12/2015	5	27	34.063,00	15,1	18,7	24,9	41,2	0	0	10,0
11/2015	4	34	74.209,00	17,8	27,8	11,6	13,5	20,1	9,1	19,0
10/2015	6	66	131.883,00	15,7	24,0	17,6	38,7	4,0	0	12,0
09/2015	6	52	71.039,00	8,3	31,1	30,9	29,7	0	0	8,8
08/2015	7	96	143.309,00	0	29,6	64,5	6,0	0	0	7,6
07/2015	6	78	94.797,00	0	57,1	42,9	0	0	0	3,8
06/2015	6	147	233.322,00	0	59,3	40,7	0	0	0	3,1
05/2015	7	139	192.514,00	0	79,2	19,2	1,6	0	0	1,7

REFERENCIAIS DE NEGÓCIOS			
Última Compra: 29/01/2016	Valor: 1.008,85	Média: 1.008,85	
Maior Fatura: 21/10/2015	Valor: 8.316,14	Média: 4.176,80	
Maior Acúmulo: 01/01/2016	Valor: 2.017,70	Média: 2.017,70	

PRINCIPAIS FORNECEDORES		
Data de Atualização: 13/11/2015		
CNPJ	Razão Social	CNAE
03400985000130	POLIGRESS DO BRASIL LTDA	APARELHAMENTO DE PLACAS E TRAB EM MARMORE E SIMILARES / 23915
02314099000121	FRANKE SIST COZINHAS DO BRASIL LTDA	PRODUCAO DE ARTEFATOS ESTAMPADOS DE METAL / 25322
79655916000130	CECRISA REVEST CERAMICOS S/A	FABRICACAO DE AZULEJOS E PISOS / 23427
61413282000143	LORENZETTI SA IND BRASILEIRAS ELETROMETALURGICA	FABRICACAO DE OUTROS APARELHOS ELETRODOMESTICOS / 27597
75801902000126	ROCA SANITARIOS BRASIL LTDA	FABRICACAO DE MATERIAL SANITARIO DE CERAMICA / 23494

CHEQUES SEM FUNDOS				
Total Cheques: 19				
Quantidade	Data	Banco	Agência	Motivo
19	19/05/2016	BANCO ESTADO RIO GRANDE DO SUL S.A	0315	12

PROTESTOS				
Qtde Total Protestos: 37 Valor Total: 78.261,53				
Primeiro Protesto: 17/02/2016 Valor: 2.716,56 Maior Protesto: 21/03/2016 Valor: 4.750,89				
Data	Nº Cartório	Cidade Cartório	Estado Cartório	Valor
19/05/2016	0	PASSO FUNDO	RS	1.008,85
12/05/2016	0	PASSO FUNDO	RS	1.534,63
12/05/2016	0	PASSO FUNDO	RS	1.534,63
12/05/2016	0	PASSO FUNDO	RS	1.541,12
10/05/2016	0	PASSO FUNDO	RS	2.588,32

EXTRA PROTESTOS	
NADA CONSTA.	

RECUPERAÇÕES FALÊNCIAS E AÇÕES					
Qtde Ações	Tipo Ação	Dt Última	Nº Vara	UF Vara	Cidade Vara
1	ACAO EXECUTIVA	02/12/2015	4	RS	PASSO FUNDO

LISTA DE INCONSISTÊNCIAS DOS PARTICIPANTES	
NADA CONSTA.	

Fonte: Empresa Cerâmica x (2016).

O Serasa é semelhante ao Equifax, trazendo as informações cadastrais da empresa em análise, porém com alto teor de detalhamento nas informações conforme abaixo:

Figura 9 - Consulta do Serasa

Serasa Produto Relato Analítico

CONTROLE SOCIETÁRIO											
Ult. Atualização		07/04/2016									
Valor do Capital Social		12.000,00									
Valor do Capital Realizado		12.000,00									
Valor do Capital Autorizado		0,00									
Descrição da Nacionalidade		BRASIL									
Descrição da Origem		PRIVADO									
Descrição da Natureza		FECHADO									
Contr. Soc. base Junta Comerc.		SEM INFORMAÇÃO									

SÓCIOS (DETALHES)											
Tipo	CNPJ/CPF	CNPJ Seq	Dig. CPF	Nome	País	Perc.	Dt Entrada	Restrição	Perc. Tot.	Sit.	
Física		Doc Oficial	91	NEUSA	BRASIL	50,0	06/01/2004	S	0,0	Ativa	
Física		Doc Oficial	04	LADI	BRASIL	50,0	06/01/2004	S	0,0	Ativa	

QUADRO ADMINISTRATIVO											
Ult. Atualização		07/04/2016									
Quadro Adm. base Junta Com.		SEM INFORMAÇÃO									

QUADRO ADMINISTRATIVO (DETALHES)												
Tipo	CNPJ/CPF	CNPJ Seq	Dig. CPF	Nome	Cargo	País	Est Civil	Dt Entrada	Dt Final	Restr	Cd Cargo	Sit.
Física		Doc Oficial	91	NEUSA I	ADMINISTR	BRASIL	CASADO	06/01/2004	99/99/9999	S	002	Ativa
Física		Doc Oficial	04	LADI	SOCIO-GERENT	BRASIL	CASADO	06/01/2004	99/99/9999	S	038	Ativa

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - POR PERÍODO						
0-6 meses	6-12 meses/ano	1-3 anos	3-5 anos	5-10 anos	+10 anos	Inat
0	4	3	3	6	13	1

RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - MAIS ANTIGO						
---	--	--	--	--	--	--

HISTÓRICO DE PAGAMENTOS (VALORES EM R\$)														
Data	Pontual	(%)	8-15	(%)	16-30	(%)	31-60	(%)	+ 60	(%)	PMA	(%)	A Vista	(%)
05/16	2.900,00	43,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	3.895,00	57,0	0,00	107,7	0,00	0,0
04/16	5.159,00	100,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
03/16	5.151,00	100,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0
02/16	9.900,00	83,0	2.047,00	17,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	2,0	4.016,00	0,0
01/16	18.185,00	61,0	8.742,00	30,0	2.695,00	9,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	5,8	9.348,00	0,0
12/15	6.158,00	43,0	5.109,00	36,0	3.038,00	21,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	8,5	5.157,00	0,0
11/15	12.829,00	23,0	8.514,00	16,0	12.033,00	22,0	14.491,00	27,0	6.779,00	12,0	0,00	26,7	13.227,00	0,0
10/15	10.433,00	16,0	8.372,00	13,0	40.649,00	63,0	5.285,00	8,0	0,00	0,0	0,00	19,5	11.351,00	0,0
09/15	20.514,00	38,0	16.506,00	30,0	17.511,00	32,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	9,8	5.912,00	0,0
08/15	44.046,00	52,0	36.173,00	43,0	4.280,00	5,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	6,1	0,00	0,0
07/15	46.745,00	71,0	16.878,00	26,0	1.975,00	3,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	3,5	0,00	0,0
06/15	119.634,00	91,0	11.472,00	9,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,7	0,00	0,0
05/15	88.145,00	87,0	10.162,00	10,0	2.814,00	3,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	1,4	0,00	0,0
04/15	77.486,00	99,0	722,00	1,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00	0,1	0,00	0,0
Total	467.285,00	61,7	124.697,00	16,4	84.995,00	11,2	19.776,00	2,61	10.674,00	1,41	0	0	49.011,00	6,47
Total Pago nos Últimos 14 meses: 756.438,00														

Fonte: Empresa Cerâmica x (2016).

O CCB (Convênio Cadastral Bandeirantes), também é de grande importância sendo responsável por demonstrar a visão da empresa pesquisada pelos conveniados associados.

Figura 10 - Consulta CCB

Imprimir

CCB

Conselho Cadastrol Brasileiro

PARA USO EXCLUSIVO E CONFIDENCIAL DE

25/05/2016 17:04

ENDEREÇO

CIDADE/UF

AV ADVARO BOTELHO MAIA,

MANAUS-AM

DATA FUNDACAO

PRIMEIRA EXPERIENCIA

ATUALIZADO

31/08/2009

14/12/2011

MAI/2016

SITUACAO

ATIVIDADE ECONOMICA

NATUREZA JURIDICA

ATIVA (12/07/2014)

COMERCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUCAO EM GERAL

SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA

REF

ASS

CLIENTE DESDE

ULTIMA COMPRA

MAIOR ACUMULO

MAIOR ACUMULO (12 MESES)

A VENCER

PMV

VALOR

QDE

DE

ATE

PMA

PMP

05/2016

67

04/2013

17.215 05/2016

185.306 05/2016

185.306 05/2016

185.306

112

0

0

0

20 01/2016

05/2016

06

10/2013

11.453 05/2016

565.283 05/2016

565.283 05/2016

558.132

112

7.150

2

05/2016

05/2016

5

3 05/2016

05/2016

62

05/2014

11.262 04/2016

109.036 04/2016

109.036 04/2016

102.208

116

0

0

0

15 01/2016

05/2016

32

08/2014

13.751 04/2016

79.768 04/2016

79.768 04/2016

75.063

112

0

0

0

0

05/2016

59

07/2012

14.933 04/2016

263.433 07/2013

157.704 04/2016

150.811

72

0

0

0

0

05/2016

69

12/2011

64.061 04/2016

84.961 04/2016

84.961 04/2016

51.273

56

0

0

0

20 12/2015

03/2016

22

08/2014

56.071 03/2016

113.228 12/2014

111.483 08/2015

56.071

83

0

0

0

3 08/2015

03/2016

48

10/2012

3.336 02/2016

65.890 10/2015

65.890 10/2015

0

69

0

0

0

4 01/2016

01/2016

65

03/2012

65.810 11/2015

109.878 04/2015

109.878 04/2015

0

64

0

0

0

16 05/2015

08/2015

27

01/2015

12.471 05/2015

19.996 02/2015

19.996 02/2015

0

84

0

0

0

4 08/2015

08/2015

57

02/2015

7.244 03/2015

38.148 03/2015

38.148 03/2015

0

151

0

0

0

1 08/2015

06/2015

12

04/2013

25.166 03/2015

61.901 03/2015

61.901 03/2015

0

82

0

0

0

1 06/2015

07/2015

18

03/2012

7.420 07/2015

7.420 07/2015

0

0

0

0

0

0

CLIENTE CONSULTADO 10 VEZES NOS ULTIMOS 6 MESES

CLIENTE REALIZOU 9 COMPRAS NOS ULTIMOS 6 MESES

5 ASSOCIADOS ENVIARAM INFORMACAO DO CLIENTE NA ULTIMA ATUALIZACAO

MAIOR FATURA

65.810

DATA: 11/2015

ASSOCIADO: 65

MAIOR ACUMULO

565.283

DATA: 05/2016

ASSOCIADO: 06

MAIOR ACUMULO (12 MESES)

565.283

DATA: 05/2016

ASSOCIADO: 06

TOTAL A VENCER

1.178.864

TOTAL VENCIDOS

7.150

TOTAL DE TITULOS: 2

MAIOR ATRASO (DIAS)

20

ASSOCIADO: 67

Fonte: Empresa Cerâmica x (2016).

Quando o limite sugerido para a empresa analisada for inferior ao solicitado pelo representante, embasa nas ferramentas de apoio já mencionadas, é verificado através da Súmula, o limite sugerido, no qual as informações são retiradas de todas as ferramentas acima já citadas.

informações são atualizadas. Nele são retirados dados como prazo médio de venda, limite atual, status da carteira e status dos títulos. A empresa possui outro programa de operacionalização da TOTVS no qual há integração diversas vezes ao dia de faturamento da empresa que são repassadas do *netterm*. Pela utilização de dois programas a empresa em estudo tem encontrado alguns problemas em questão de atualização de informação, principalmente para banco de dados da análise de crédito, as informações iniciais são retiradas do *netterm* e depois atualizadas pelo programa da TOTVS, tudo isso um analista de crédito faz manualmente para ter uma análise creditícia embasada em informações recentes.

4.3.2 Principais problemas encontrados no programa Netterm quando informação não atualizadas para análise creditícia de cliente

Os principais problemas são:

- Saldo disponível de limite;
- Status da carteira;
- Prazo médio de venda e de atraso;
- Títulos vencidos.

Estas informações são de vital importância para um banco de dados atualizado e para uma análise real da carteira do cliente. Há necessidade de informações atualizadas são primordiais para uma análise eficaz.

4.4 SUGESTÃO DE MELHORIA

A cada dia a empresa deve buscar novas alternativas de informação para abastecimento do banco de dados do cliente. Informações claras e precisas devem estar à disposição do analista de crédito se possível unificadas em uma única ferramenta de análise. Como sugestão deste estudo segue como proposta a implementação do software integrado de gestão empresarial denominado como SIGE ou *erp* (em inglês *Enterprise Resource Planning*) que significa Planejamento dos recursos da Empresa. Este sistema tem a finalidade de organizar as informações para melhor gerenciamento da empresa e diminuição de tempo e custos gastos nos processos.

Figura 12 - ERP



Fonte: Disponível em: <<http://www.ammc.com.br>>.

Esta implementação proporciona a empresa uma maior confiabilidade de dados, as informações são acompanhadas on-line. Quando todas as informações estiverem dentro de um único sistema erros serão mais difíceis de acontecer e o gerenciamento e a análise ficam mais rápidas. Direcionado ao setor financeiro as informações principalmente no Contas a Receber vão estar demonstrando a situação real no momento da avaliação de crédito. Pela empresa ainda possuir um sistema heterogêneo não temos as informações centralizadas das entidades fornecedoras de dados comerciais como Equifax, CCB, Serasa.

Portanto, sendo um sistema integrado, através de consultas recursivas aos módulos é possível acessar diversas informações, que possibilitam uma tomada de decisão referente à aprovação de crédito de um determinado cliente, por exemplo: limite de crédito do cliente, total pedidos de venda aprovados, valor pedido de venda em análise, total pedidos de venda recusados, saldo devedor no contas a receber, saldo credor no contas a pagar entre outros.

Neste caso, a política de decisão ganha uma nova dinâmica, sendo que qualquer decisão de mudança for retida ou precise ser modificada, todas as áreas corporativas serão informadas em tempo real, podendo assim se restabelecerem de

forma integrada, reduzindo a perda de tempo. Prevê os dados de análise de crédito possibilitando vinculação de representantes de venda e intermediários de cobrança, facilitando assim a carteira de clientes e fornecendo controle criterioso para a gestão corporativa do Contas a Receber.

Com a integração desses módulos, é possível diagnosticar as áreas com maior índice de eficiência, e focar nos processos que possam ser melhorados com a ajuda do sistema. Por esse motivo segue abaixo pontos a serem observados para implementação do sistema SIGE em âmbito empresarial.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens

Vantagens	Desvantagens
<input type="checkbox"/> Redução de custos;	<input type="checkbox"/> Altos custos na relação benefício/custo;
<input type="checkbox"/> Aperfeiçoar o processo na tomada de decisão;	<input type="checkbox"/> Dependência dos fornecedores;
<input type="checkbox"/> Redução de incertezas;	<input type="checkbox"/> Torna os módulos dependentes uns dos outros;
<input type="checkbox"/> Redução de tempo na resposta do mercado;	<input type="checkbox"/> A utilização do ERP não torna a empresa verdadeiramente integrada;
<input type="checkbox"/> Eficiência;	<input type="checkbox"/> Imitação e padronização das empresas do segmento.
<input type="checkbox"/> Eliminação do uso de interfaces manuais;	
<input type="checkbox"/> Incorporação nos processos internos da empresa.	

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Complementando as informações já citadas o programa SIGE tem por objetivo a automatização e a centralização de informações com a finalidade de gerenciar e integrar processos, como forma de desempenho ele potencializa a eficiência nas operações e reduz custos com a disponibilidade imediata e informações seguras. Como resultados esperados pela implementação do sistema entre eles podemos destacar os principais a baixo:

- Integração e velocidade de comunicação entre os processos de negócio;
- Melhoria no planejamento e alocação de recursos;
- Visão unificada e integrada das operações da empresa;
- Maior subsídio para tomadas de decisões;
- Redução de custos em todos os processos;
- Redução de erros de sincronização entre sistemas diferentes;

- Controle de todo o processo dos negócios.

Com as sugestões acima, possibilitara a empresa maior segurança de informação e a acessibilidade on-line dos dados necessários para uma análise creditícia eficaz sendo um diferencial dos demais concorrentes.

5 CONCLUSÃO

Sabe-se que nos dias atuais para se manter no mercado não basta apenas vender, mas sim, ter o retorno financeiro de volta. Estar inserido no mercado e conquistar novos clientes não é uma tarefa muito fácil, além disso, manter uma relação com um cliente sem perder os interesses financeiros se torna algo envolvente, devido à grande movimentação na economia gerada pelo mercado.

Certamente as vendas a prazo impulsionam a economia da empresa, mas para se ter o sucesso esperado, a empresa precisa ter as ferramentas financeiras certas, pois são estes aspectos que podem determinar o sucesso ou fracasso da mesma no mercado atuante.

Uma gestão de crédito e cobrança ineficiente é algo natural em muitas empresas, isto porque cada uma utiliza sua própria forma de atuação na análise de seus clientes. Sendo assim, a gestão financeira vem ganhando uma atenção elevada, aonde cada vez mais se busca produzir e aplicar as ferramentas de crédito e cobrança com uma maior eficácia, suprimindo deste modo, as suas ineficiências.

Deste modo, buscou-se através deste estudo abordar a importância da aplicação de políticas de crédito e cobrança mais rígidas, possibilitando assim empregar novos métodos que venham a contribuir, no aumento de suas vendas, na redução da inadimplência, na redução dos riscos financeiros e consequentemente elevarem o valor de mercado da empresa.

Neste estudo de caso a empresa estudada é a empresa de grande porte do ramo cerâmico, que atualmente está com implementação de medidas estratégicas no setor de crédito e cobrança e nas ferramentas de análise de crédito, com o objetivo do comprometimento de seus colaboradores e para geração de melhores resultados par seus investidores.

Através deste modelo gerencial a empresa poderá agregar valores nas informações de seus clientes, possibilitando a mesma a ter um controle mais detalhado na liberação do crédito. Deste modo a área financeira pode estabelecer medidas preventivas e consequentemente angariar redução na sua somatória da inadimplência.

Como conclusão, é visto que através de políticas de crédito e cobrança bem elaboradas e seguidas a rigor resultem em resultados positivos. Assim, o modelo aqui apresentado pode servir como exemplo para outras empresas que

buscam minimizar seus índices de inadimplência, mantendo assim uma relação sadia de satisfação entre a empresa e seus clientes.

REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre Neto. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2008.

BLATT, Adriano. **Avaliação de Risco e Decisão de Crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 2001.

BOA VISTA – **Boa Vista Serviços**. 2016. Disponível em: <<http://www.boavistaservicos.com.br>>. Acesso em: 15 maio 2016.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de riscos retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CCB – **Convênio Cadastral Bandeirantes**. Disponível em: <<http://www.ccb.inf.br>>. Acesso em: 15 maio 2016.

CERTO, C. Samuel. **Administração Moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTO, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FILHO, Domingos Parra; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégia financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2001.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Boocks do Brasil, 2004.

JUNIOR, Lemes Júnior; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira**: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. 3ª Ed. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier, 2010.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografia, Dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

ORTOLANI, Edna Mendes. **Operações de crédito no mercado financeiro**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração financeira**. Corporate Finance. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Jose Odalio dos. **Análise de crédito**: empresas e pessoas físicas, São Paulo, Atlas, 2011.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerencia de empréstimos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SERASA. **Centralização dos Serviços dos Bancos S.A.** Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/serasaexperian/institucional/historico/>>. Acesso em: 15 maio 2016.

SILVA, José P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Luiza Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

SPC. **Serviço de Proteção ao Crédito**. Disponível em: <<http://www.spcbrasil.org.br/institucional/spc-brasil>>. Acesso em: 15 maio 2016.

WESTON, J. F. BRIGHAM E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.